

Comprometimento e Cultura Organizacional na Geração Y: Um estudo de caso no Ambiente Militar.

Wilianson Grimaldi

UNIGRANRIO

Vilson Vieira de Paula
vilson.adm@bol.com.br
UNIGRANRIO

Mayara Touceda Teixeira
mayara507@hotmail.com
UNIGRANRIO

Camila Machado da Silva
mylla540@hotmail.com.br
UNIGRANRIO

Isabella Vianna Batista de Andrade
isabellavianna21@gmail.com
UNIGRANRIO

Resumo: Nos dias atuais muito se fala de uma nova geração que irá estar à frente do mundo nas próximas décadas, a chamada geração Y. Esta geração é caracterizada por indivíduos com alto senso de liberdade, interatividade e alto grau de dificuldade de seguir hierarquias e comandos. Este estudo tem por objetivo verificar o tipo de comprometimento prevalente na geração Y, e os motivos que a fazem se adaptar a cultura rígida e doutrinária da vida militar. A amostra foi composta por 150 militares entre 20 e 33 anos pertencentes à Marinha, Exército e Aeronáutica ocupando diferentes patentes. Foi aplicado um instrumento de medida de percepção de comprometimento de Meyer e Allen (1991) mesclado com questões de cultura organizacional criadas para este fim, além de um questionário sócio demográfico. A análise dos resultados evidenciou que no momento do ingresso ao ambiente militar o comportamento dos indivíduos da geração Y se adapta à cultura militar e as características da geração em grande parte são reprimidas para que haja uma adaptação ao ambiente. Os resultados demonstraram também que esta geração aprende a lidar com a hierarquia e abstém de sua individualidade para alcançar um objetivo comum, uma estabilidade futura.

Palavras Chave: Comprometimento - Cultura Organizacional - Geração Y - Militarismo - Diferenças



2013
SEGOT
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA
EM GESTÃO E TECNOLOGIA

Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

1. INTRODUÇÃO

A geração Y possui características e qualidades que a diferencia das gerações anteriores, sendo rotulada como pertencente a pessoas mimadas (fazem o que gostam e o que querem), criativas, que precisam a todo o momento estar conectadas, que gostam de estar se aventurando, seja no âmbito de trabalho ou no pessoal, são ansiosos, ambiciosos no trabalho (querem ser promovidos em tempo recorde e ser bem remunerados), não são acostumados a lidar com hierarquias, individualistas e muito bem informados, o que os tornam criteriosos na permanência ou na troca de seus empregos.

Essa geração tão mal vista por muitos gestores nas organizações civis, se comporta de uma maneira diferente no ambiente militar, onde aprende a ser regida por regras e normas que devem ser estritamente obedecidas, sob pena de fortes sanções.

Entretanto, os jovens da geração Y além de encontrarem no militarismo sua estabilidade financeira se deparam com um ambiente onde um depende do outro para realizar sua tarefa (no campo de batalha um depende do outro para sobreviver) ocorrendo que seu comportamento se modifica para a integração em uma nova realidade. As famosas peculiaridades da geração Y são amenizadas e postas em segundo plano neste ambiente.

O desejo de estar em determinada Força Armada (Exército, Marinha ou Aeronáutica), o reconhecimento e orgulho da indumentária militar, o sonho de ter uma vida estável e o amor à pátria faz com que um jovem militar da geração Y, encare o desafio da renúncia às suas características e se comprometa com o ambiente em questão.

Dessa maneira, o presente artigo tem como objetivo verificar o tipo de comprometimento da geração Y, considerada independente, interativa e insubordinada, e os motivos que a fazem se adaptar a cultura rígida e doutrinária da vida militar.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1. CONCEITO

O conjunto de aspectos (formais e informais), crenças, hábitos agregados a valores, atitudes e expectativas compartilhados pelos membros de uma organização, pode ser definido como cultura organizacional. A cultura de uma organização é a sua identidade, pois demonstra os princípios valorizados, estipula os limites e orienta o comportamento dos seus membros, distinguindo-a assim das demais. (**CHIAVENATO**, 2010)

De acordo com Schein (2009, p.16):

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que finalmente podem-se denominar de cultura.

Já na visão de Robbins (2010, p.501) a “cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”, retirando qualquer aspecto de envolvimento emocional.

Nessa linha de raciocínio Chiavenato (2010) afirma que a cultura organizacional também é representada pela visão do colaborador em relação à condução dos processos internos e ao tratamento da empresa com seus clientes internos e externos, influenciando assim no comportamento produtivo do colaborador, na qualidade de seus serviços e no resultado de seus produtos.

Dessa maneira, pode-se assim concluir que a cultura organizacional consiste nos costumes e experiências adquiridos de forma a serem criados artefatos, crenças, pressuposições básicas e valores que influenciam no comportamento de seus membros. A cultura é percebida no momento que o colaborador entra na empresa, pois até sua estrutura física reflete o que é importante e valorizado pela organização.

2.2 TIPOS DE CULTURA

2.2.1 CULTURA FORTE

Staber (2003) diz que “uma organização é dita de cultura forte se os significados são fortemente acreditados, amplamente compartilhados e profundamente incrustados. O carimbo de uma cultura forte é a unidade e a lealdade”, imprimindo um forte caráter de obediência às normas e padrões estabelecidos.

Robbins (2010) reforça que neste tipo de cultura a influência dos valores da organização são intensamente acolhidos e respeitados por todos, criando alto nível de comprometimento. Os membros participantes percebem de forma nítida e bem precisa a estratégia e a missão da empresa, refletindo uma boa imagem diante seus clientes.

Observando outro ponto de vista, Tanure (2007, p. 134) afirma:

As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais difícil de reparar os erros da instituição.

Pela visão do autor pode se entender que uma cultura muito forte, por estar bastante enraizada na mente e na rotina de seus colaboradores, pode criar barreiras em relação a mudanças, limitando ou retardando o seu poder de reação às inovações.

2.2.2 CULTURA ADAPTATIVA

Totalmente flexível esta cultura esta disposta a mudanças, acompanha a modernização se atualizando e valorizando e objetivando o crescimento organizacional.

Chiavenato (2010) aponta que este tipo de cultura corre o risco de se tornar instável, pois, mudanças constantes levam a perda da identidade e características próprias, valores estes que são únicos à organização.

Já Tamayo, Mendes e Paz (2000) afirmam que nas culturas adaptativas “predominam os valores de autonomia, a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir”, permitindo aos indivíduos uma maior liberdade e empoderamento. Para tanto, é preciso trabalhar com pessoas que tenham uma maturidade e responsabilidade maiores, pois, caso contrário, podemos esbarrar em situações em que o colaborador não realiza as suas atribuições e responsabilidades por não ter sido “ordenado”, se escondendo por trás dessa liberdade não assistida.

2.2.3 CULTURA DOMINANTE E SUBCULTURAS

Na maioria das instituições públicas ou privadas de grande porte normalmente existe a presença de uma cultura dominante e de subculturas.

De acordo com Robbins (2010), cultura dominante é aquela onde a maioria dos colaboradores da organização compartilham os valores essenciais da empresa. Nas subculturas, além de compartilharem os valores essenciais cada departamento agrega valores peculiares. A subcultura também “pode ser definida como uma ‘adequação’ da cultura dominante às situações particulares”. (AZEVEDO, 2012)

2.2.4 CULTURA CONSERVADORA

Ainda Tamayo, Mendes e Paz (2000) afirmam que:

Nas organizações que dão preferência aos valores relativos ao conservadorismo, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e a conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado.

Para Chiavenato (2010, p.178) as culturas conservadoras “se mantêm inalteradas como se nada houvesse mudado no mundo ao seu redor”, o que em nossa sociedade atual pode ser um fator de perda de competitividade e, conseqüentemente, de mercado.

A partir do exposto pode-se entender que a cultura conservadora independe da evolução ao seu redor e seus valores permanecem intactos, sendo uma cultura rígida e com raízes firmes. Este tipo de cultura pode ser aplicado em mercados estáveis e de pouca competitividade, ou em organizações monopolistas.

2.3 CULTURA MILITAR

Devido a grande dificuldade de encontrar literatura sobre o assunto, foram realizadas diversas entrevistas informais com membros das três Forças Armadas e, pode-se concluir que a identidade rigorosa desta cultura está baseada na defesa da integridade e soberania do país contra possíveis ameaças hostis e a defesa da garantia dos poderes constitucionais da lei e da ordem.

Honra, caráter, lealdade, disciplina e submissão à hierarquia são valores internalizados pelos indivíduos das forças armadas em geral e, caso haja desvios de conduta dos mesmos, no processo de formação são corrigidos pela instrução massificada. Essa severa formação ocorre devido aos desafios que o militar pode encontrar em sua carreira, podendo acontecer até mesmo haver a necessidade do sacrifício da própria vida, tendo em vista que o militar neste processo jura morrer pela pátria no evento chamado: Juramento à bandeira. (artigo 175 do Decreto nº 88.513, de 13 de julho de 1983).

A liderança militar, notadamente autocrática em relação ao cumprimento dos seus valores e deveres, serve para concentrar o poder nas mãos de um militar preparado para assumir posições de comando e decidir nas adversidades pelo grupo subordinado, bem como influenciá-los a fazer as atividades de forma voluntária em prol dos objetivos da instituição.

Outro aspecto peculiar da Marinha, Exército e Aeronáutica do Brasil é que possuem uma linguagem peculiar que as diferenciam de outras organizações, tais como: torar (dormir), papirar (estudar), estar na onça (passando por uma dificuldade), Brasil (utilizado

como palavra denotativa de confirmação), vibrar (atitude de exaltação em qualquer ação), entre outros.

Também é necessária a utilização de pronome de tratamento ao se dirigir a um superior, sempre utilizando “senhor” ou “senhora” ao finalizar qualquer conversação.

Existem outros aspectos comportamentais que também são peculiares e descritos em documentos, como regras sociais dentro das instituições do tipo: homens e mulheres fardados não podem cumprimentar-se com contatos físicos tais como beijos e abraços.

O dia a dia das escolas militares começa no raiar do amanhecer com a alvorada às seis horas da manhã. O aspirante/cadete começa seu dia com afazeres, tais como: higiene e asseio pessoais bem feitos (com ênfase em cabelo e barba), roupas de cama bem arrumadas e guardadas e uniforme sempre limpo e muito bem passado.

Utilizando como exemplo a Escola Naval, temos como sequência o chamado “reunir”, conforme o artigo 163 do item 38 do RIEN (Regulamento Interno da Escola Naval), onde o aspirante fica em formação, imóvel na posição de descansar, sendo informado das situações previstas para acontecer no decorrer do dia. Após a formatura tem o café da manhã e, então finalmente começa o dia útil nas forças armadas quando todos os militares irão exercer suas funções com o afincado e rigor necessários.

Os formandos militares são tratados com muito rigor e exigência, pois o objetivo é formá-los para uma carreira que tem como ponto intrínseco, lidar com o perigo de forma inteligente e proativa.

Por se tratar de uma escola de formação a rotina é mais pesada, pois o aspirante/cadete fica em regime de internato de segunda a sexta feira, voltando no fim de semana para casa. Normalmente neste período de formação a rotina é voltada para o desenvolvimento intelectual e físico do formando, dividindo o dia em uma parte para aulas e outra da pratica de treinamento militar e físico.

2.3.1 ESPECIFICIDADES DA CULTURA MILITAR

Quadro 01 – Valores da Cultura Militar

Valores do Militar:	Ética Militar:	Princípios e Crenças:
Patriotismo	Sentimento ao Dever	Coragem
Civismo	Honra Pessoal	Dever
Fé na Missão	Pendonor Militar	Disciplina
Amor a profissão	Decoro da Classe	Hierarquia
Espírito de Corpo	Profissionalismo	Lealdade
Aprimoramento Técnico-profissional	-	Liderança
Espírito de Sacrifício	-	Probidade
-	-	Patriotismo

Fonte: *Vade-Mécum* de cerimoniais Militar do Exército VM 10, 2002.

3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 CONCEITO

De acordo com Bastos (1995), uma característica importante dos atuais estudos sobre comprometimento organizacional é a sua excessiva fragmentação e pulverização, o que

torna fundamental uma análise conceitual capaz de procurar chegar a um consenso a respeito desse construto. Para demonstrar isso, cita o estudo de Morrow (1983), que identifica aproximadamente 30 conceitos de comprometimento associados a termos como envolvimento, apego, saliência e identificação, entre outros.

Wiener (1982), porém, aponta a ideia de identificação como a mais utilizada na caracterização do comprometimento, por refletir a vontade de aproximação que o indivíduo apresenta em relação à sua organização, razão pela qual tem servido de guia à maioria das pesquisas sobre o tema. Esse ponto de vista é compartilhado por Siqueira (2000), ao afirmar que o comprometimento organizacional é um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos.

Na visão de Brandão, Bastos e Pinho (1997), o comprometimento organizacional está relacionado ao engajamento do indivíduo com a organização, o mesmo se identifica, permanece vinculado e motivado em atingir os objetivos organizacionais.

Os autores reforçam ainda que o comprometimento passa a significar uma lealdade entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho, tal envolvimento determina suas ações e sentimentos.

Já de Cottis e Summers (1987) ressaltam que o comprometimento organizacional consiste em um estado no qual o indivíduo se torna vinculado às ações e crenças sobre a organização, as quais irão sustentar suas atividades e seu envolvimento com essa organização. Na mesma linha de argumentação, Medeiros e Enders (1998) afirmam que o comprometimento torna os “indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização” (p. 68).

3.2 MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN

Partindo da observação de que as várias concepções de comprometimento organizacional, de caráter unidimensional, apresentavam algumas diferenças, mas também semelhanças, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional de comprometimento organizacional caracterizado por três fatores: afetivo, instrumental e normativo.

Tais fatores definem-se, respectivamente, pela identificação, apego ou envolvimento com os objetivos e valores organizacionais; pelo desejo de permanecer, de continuar na organização e pelo sentimento de orgulho de a ela pertencer. Assim, “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (Medeiros & Enders, 1998, p. 71).

Dessa forma, os autores (Meyer & Allen, 1991) reconhecem a existência de três estilos independentes de ligação do empregado com a organização, que podem, no entanto, atuar de maneira combinada. Logo, um funcionário pode, por exemplo, estar descontente com alguns aspectos do seu ambiente de trabalho e, ainda assim, mostrar-se satisfeito com a organização como um todo, procurando, desse modo, envidar esforços em prol da mesma, por estar com ela comprometido.

Podemos observar melhor os conceitos do modelo na tabela abaixo:

Quadro 2 - Definições do Modelo Trimensional de Meyer e Allen

AFETIVO	CALCULATIVO	NORMATIVO
Caracterizado pela ligação emocional, pois os indivíduos permanecem na organização por livre e espontânea vontade, ou seja, são pessoas que possuem valores tais como: lealdade e engajamento, no tocante a contribuição do mesmo para alavancar a empresa. Fonte: Mowday e cols(1982, <i>apud</i> , Brandão, Bastos e Pinho, 1997)	Caracterizado pelos side bets (investimentos) que colaborador fez na organização, porque ele avalia, tão somente, o custo-benefício de estar pertencendo à organização, dessa maneira sua permanência é observada apenas porque precisam. Fonte: Becker (1960, <i>apud</i> , Brandão, Bastos e Pinho, 1997)	Caracterizado pela obrigação e pelos dos deveres que o colaborador tem com a organização, visto que a história pessoal do individuo e suas peculiaridades fazem com que seja gerado um nível de lealdade e obrigação. Fonte: Wiener (1982)

Fonte: Adaptado pelos autores (2013)

4. HISTÓRICO DAS GERAÇÕES

Antes de se efetuar uma descrição da geração Y, é necessário primeiro estabelecer uma breve descrição das gerações que a antecederam, principalmente no aspecto de seu comportamento no ambiente de trabalho, que é o foco deste artigo.

Entretanto, para se entender como uma geração é influenciada, de acordo com Malafaia (2011) é preciso observar os acontecimentos políticos, os avanços tecnológicos e os movimentos sociais ocorridos em cada época para caracterizar o comportamento humano da geração envolvida.

Para não se retroceder muito, mesmo porque as gerações anteriores já não estão mais ativas no mercado de trabalho, o presente trabalho irá começar sua análise a partir da geração *Baby Boomers*, ou seja, aqueles indivíduos nascidos entre os anos de 1946 a 1964, e que, de acordo com Robbins (2005, *apud*, Malafaia, 2011), tinham ideia de construir uma carreira sólida e com fidelização ao trabalho, bem como buscavam uma carreira que promoveria a realização pessoal, preocupando-se com o dever, segurança e em permanecer por muito tempo em uma empresa.

A geração seguinte foi a geração X, nascida entre os anos de 1965 a 1979, e que gostam de ter uma rotina flexível, priorizando o equilíbrio e a qualidade de vida, investindo no alcance de sucesso e de realização pessoal. De acordo com Robbins (2010) esta geração é ligada a família e dá muita importância aos relacionamentos.

A geração Y é composta por jovens nascidos a partir dos anos 80, também chamada pelo autor de “geração da tecnologia e geração da internet”. Apresenta-se totalmente interativa, realizando suas pesquisas e atualizações através de sites de revistas e jornais eletrônicos, tem sua diversão em sites de jogos eletrônicos, entre outros, bem como costumam acessar o *Twitter*, *Facebook*, *e-mail*, *chat* (dentre outras redes sociais fazem parte do cotidiano destes jovens), onde se socializam no ambiente virtual.

Segundo Robbins (2010, p.141) “autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos” são

valores dominantes desta geração dentro de seu ambiente de trabalho. Além disto, esta geração possui capacidade de exercer múltiplas funções, focam e empenham-se mais nos estudos e atividades extracurriculares do que a geração anterior querendo alcançar seus objetivos com rapidez.

Bauman (1998, p. 22-23) resume as peculiaridades da geração Y da seguinte forma:

Deleitam-se na busca de novas e ainda não apreciadas experiências, são de bom grado seduzidos pelas propostas de aventura e, de um modo geral, a qualquer fixação de compromisso, preferem ter opções abertas. Nessa mudança de disposição, são ajudados e favorecidos por um mercado inteiramente organizado em torno da procura do consumidor e vigorosamente interessado em manter essa procura permanentemente insatisfeita, prevenindo, assim, a ossificação de quaisquer hábitos adquiridos, exercitando o apetite dos consumidores para sensações cada vez mais intensas e sempre novas experiências.

Na visão de Loiola (2009) os “Y”s estão “acostumados a pedir e ter o que querem”, porém tal rótulo pode ter um impacto negativo diante de gestores e líderes que temem a insubordinação. Estereotipada como jovens ansiosos, ambiciosos, que não obedecem à hierarquia, as empresas deixam de explorar seu potencial em diversas áreas tais como: facilidade no aprendizado, criatividade, intuição aguçada e busca rápida de resultados. (MIRANDA, 2013)

Outro comportamento ressaltado por Loiola (2009) é a deslealdade ao ambiente de trabalho, pois segundo a autora “no trabalho, é comum os recém-contratados pularem de um emprego para o outro, tratarem os superiores como colegas de turma ou baterem a porta quando não são reconhecidos”. A atividade exercida pelo jovem geração Y deve agregar um significado ou uma realização pessoal, porque a motivação maior é fazer o que gosta e tem prazer.

Os ideais e peculiaridades desta geração provém de sua criação familiar, tais jovens não estão acostumados com hierarquia e autoridade, pois seus pais cultivaram um ambiente amigável e sem obrigações diferentes da rigidez que foram criados. (MIRANDA, 2013) Diante desta realidade pode-se entender o porquê destes jovens não gostarem de ser questionados, é uma geração independente e visionária, até mesmo porque a maioria foi criada com a família mais desagregada, onde a o núcleo familiar é composto normalmente por pais separados ou por pais que trabalham ambos fora, tendo pouco contato e influência na criação dos filhos, o que talvez possa explicar essa maior independência.

5. METODOLOGIA

A amostra foi composta por 150 militares das Forças Armadas Brasileira, com 33,3% dos militares pertencentes à Marinha do Brasil, 33,3% pertencentes ao Exército Brasileiro e 33,3% pertencentes à Aeronáutica. Todos militares selecionados eram homens com idades que variavam de 20 a 30 anos, sendo que 93,33% eram solteiros, 4% casados e 2,66% apresentavam outros tipos de relações. Em relação a patente, 0,6% ocupavam o posto de capitão, 0,6% eram primeiro tenente, 1,3% segundo tenente, 33,3% aspirantes, 0,6% segundo sargento, 4% terceiro sargento, 4,6% cabo, 54% soldados e 0,6% recruta. No que diz respeito à escolaridade, 4,6% tinham o ensino superior, 94,6% o ensino médio e 0,6% o ensino fundamental. O tempo de serviço variou de 4 meses a 13 anos.

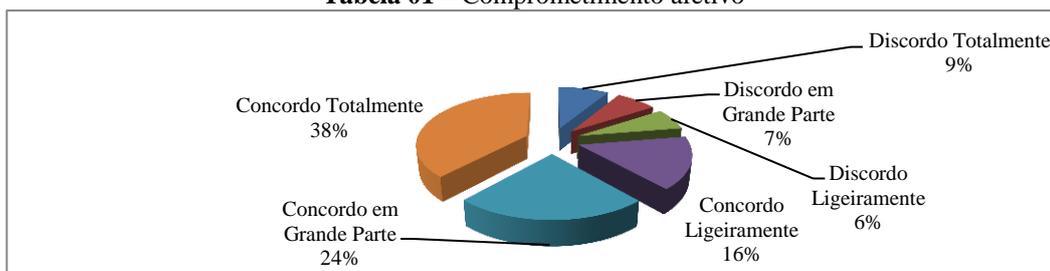
Para o estudo do problema em questão fora aplicado um questionário com 29 questões com respostas variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), dos quais 18 dizem respeito ao comprometimento dos militares, sendo seis de caráter normativo, seis de caráter afetivo e seis de caráter comportamental, e 11 questões relacionadas ao comportamento específico da geração Y.

A pesquisa foi autorizada pelos comandantes de cada Força militar, sendo executada na Escola Naval instalada na Ilha de Villegagnon - RJ, no Batalhão de Infantaria da Aeronáutica Especial dos Afonsos (BINFAE/AF), situado em Sulacap e na 2ª Companhia de Infantaria Paraquedista, 25º Batalhão, situado na Vila Militar – RJ.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

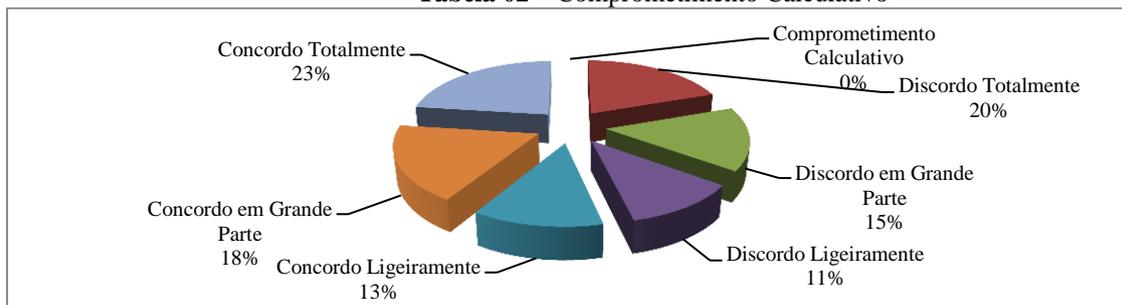
Os gráficos abaixo expressam os resultados da aplicação dos questionários mencionados anteriormente e foram todos de elaboração própria.

Tabela 01 – Comprometimento afetivo



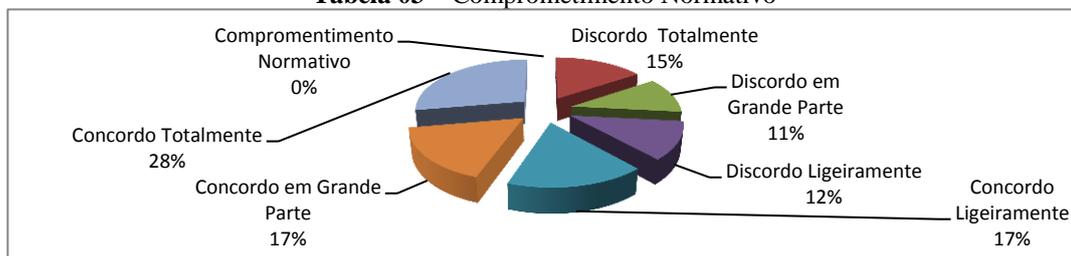
Grande parte dos entrevistados (78%) está ligada afetivamente com sua Força.

Tabela 02 – Comprometimento Calculativo



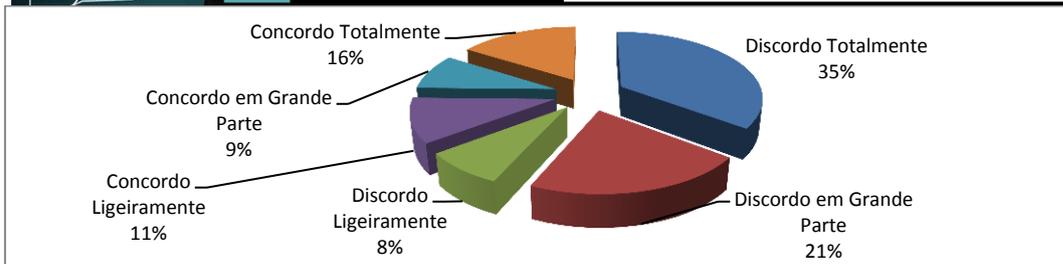
O gráfico traduz que a maioria (54%) dos militares inclusos na geração Y possuem um comprometimento baseado no custo-benefício, todavia um pouco menos da metade (46%) não tenha essa mesma visão.

Tabela 03 – Comprometimento Normativo



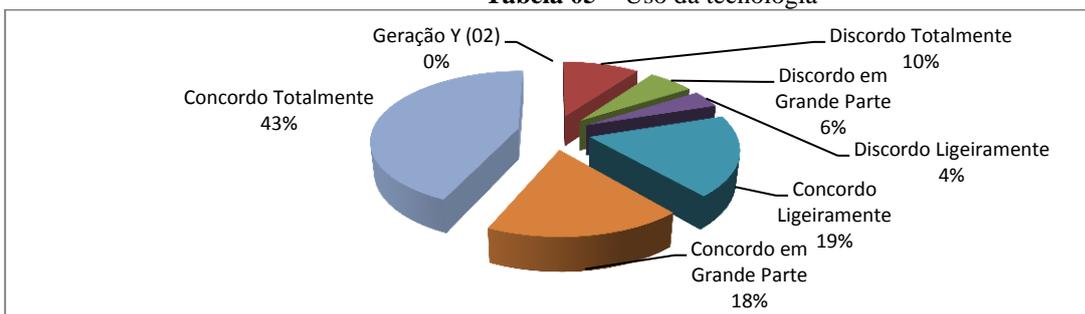
O gráfico denota que a maior parte dos entrevistados (62%) tem um sentimento de dever com as Forças Armadas.

Tabela 04 – Individualidade da Geração Y



O gráfico demonstra que a maior parte dos entrevistados (64%) não possui um comportamento individualista e preferem de exercer atividades em grupo, contra 36% discordaram, reforçando a ideia que grande parte entende a necessidade do trabalho em grupo.

Tabela 05 – Uso da tecnologia



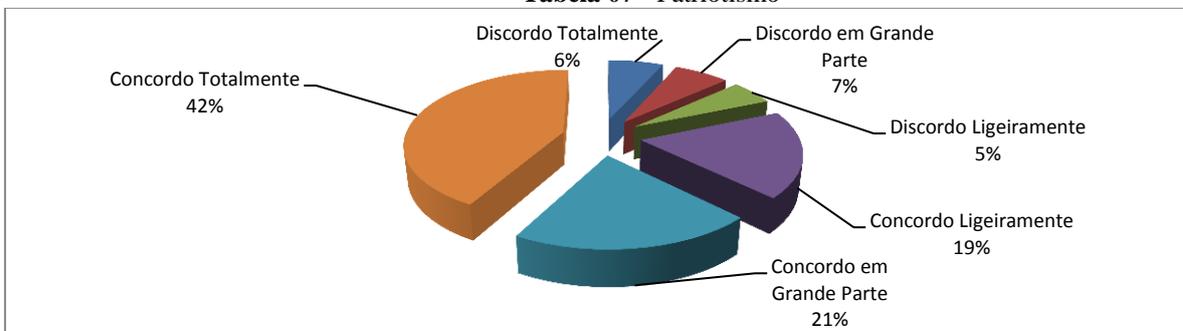
A importância da tecnologia no âmbito militar é percebida por 80% dos entrevistados, entretanto 20% não a priorizam.

Tabela 06 – Motivação ao Cumprir Regras



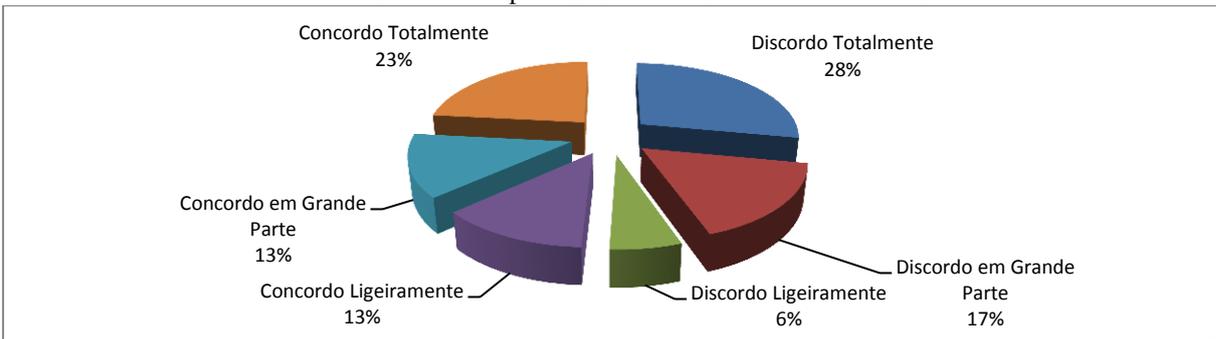
No espaço amostral dos entrevistados somente a minoria (22%) não possui motivação ao cumprir regras, 77% estão inclinados a obedecer às imposições.

Tabela 07 - Patriotismo



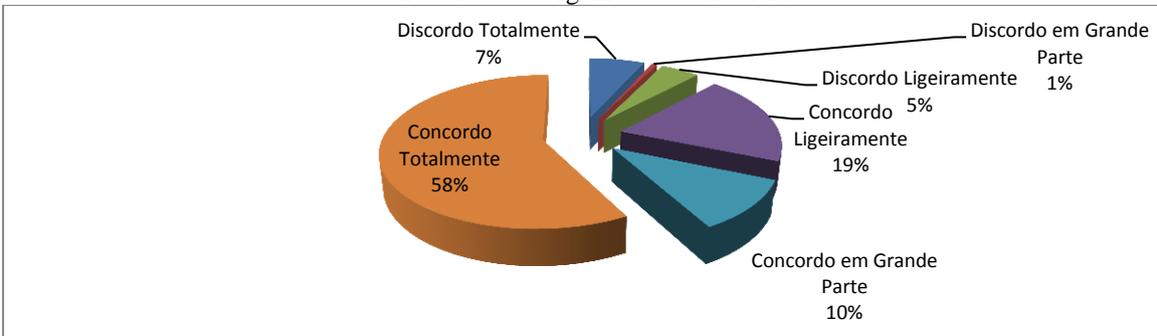
É possível verificar que a maioria (82%) dos militares tem um sentimento de patriotismo e uma minoria de 6% não possui um sentimento afetivo com sua pátria.

Tabela 08 – Comportamento diferente fora do âmbito Militar



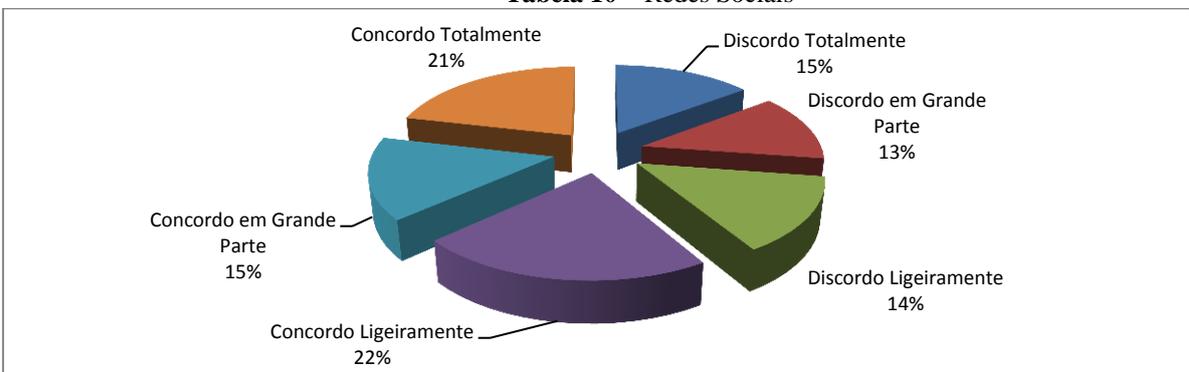
No que diz respeito ao comportamento pode-se inferir do gráfico que quase a metade dos entrevistados (49%) possui um comportamento totalmente ou parcialmente diferente fora do âmbito militar, já a outra metade (51%) diz ter um comportamento igual ou parcialmente igual dentro e fora do ambiente militar.

Tabela 09 – Orgulho ao vestir a farda



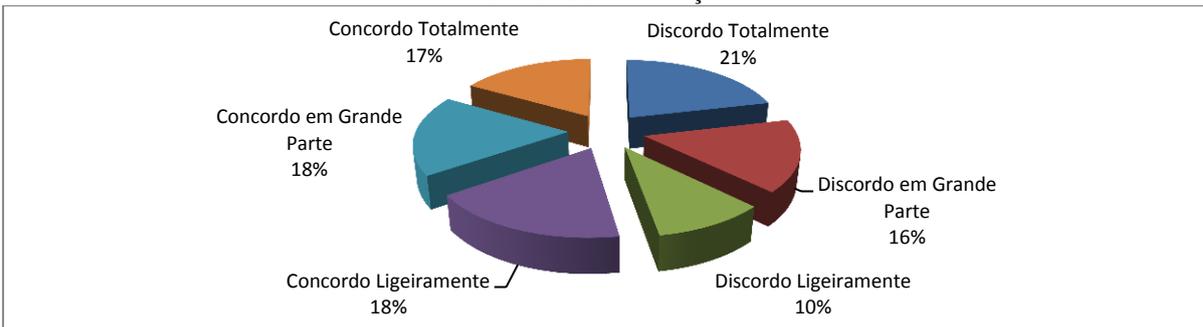
A partir da análise do gráfico conclui-se que 58% dos militares entrevistados sentem-se totalmente orgulhosos com a indumentária militar.

Tabela 10 – Redes Sociais



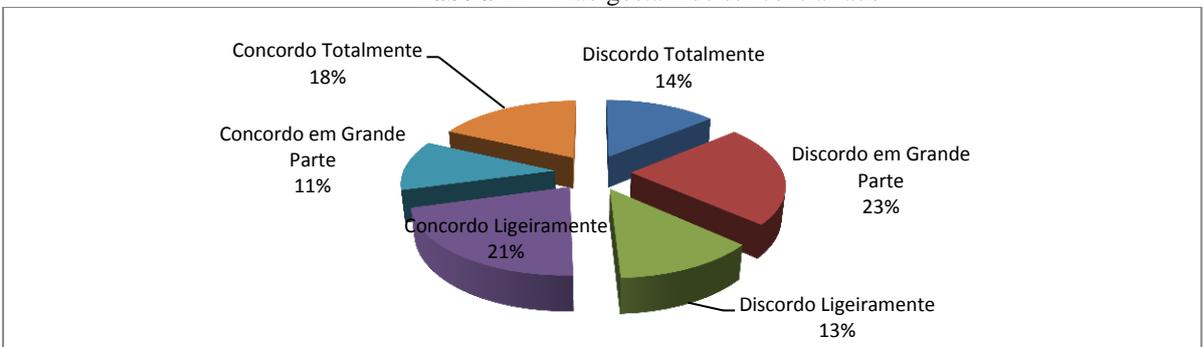
A maioria dos entrevistados (58%) sente falta do acesso a informação e redes sociais em momentos que devem se abster dos mesmos, contudo 37,9% dos que concordam veem o acesso a internet necessário porém não como uma prioridade, pois concordaram ligeiramente.

Tabela 11 – Satisfação Salarial



Apesar de o gráfico apresentar quase uma simetria, deve-se salientar que 21% do total dos entrevistados que representam 44,6% dos discordantes acham o salário insatisfatório e não considerável, todavia 53% do total acham que possuem uma satisfação salarial notável.

Tabela 12 – Não gostam de ser contrariado



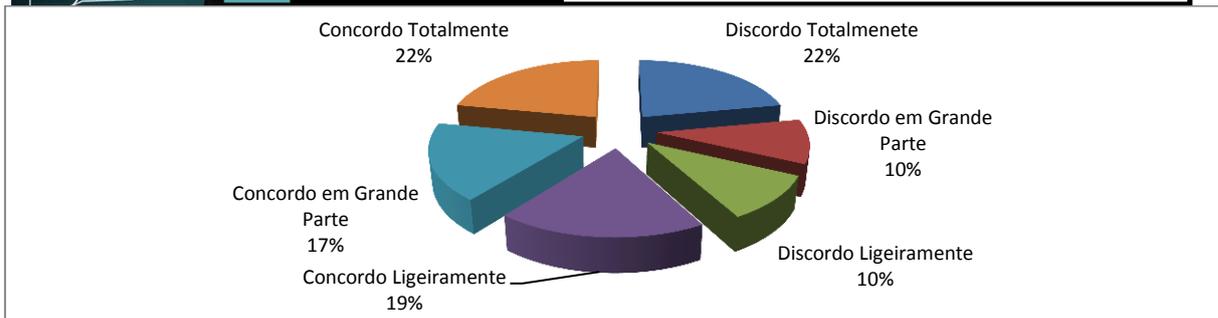
No âmbito militar exatamente a metade (50%) dos entrevistados não gostam de ter suas ideias contrariadas, demonstrando um grande equilíbrio nas respostas.

Tabela 13 - Reconhecimento



Conforme o esperado 86% dos militares entrevistados levam em consideração o reconhecimento dos serviços prestados, sendo que 60,4% dos concordantes priorizam o reconhecimento.

Tabela 14 – Liberdade de expressão



Considerando as variações de regime e doutrinas o gráfico mostra que 22% dos militares entrevistados ou concordam totalmente ou discordam totalmente de terem liberdade de expressão, entretanto a maioria (58%) optou por concordarem com a liberdade de expressão dentro do seu respectivo meio militar.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Baseando-se nos resultados encontrados, pode-se dizer que o comprometimento afetivo é predominante na cultura militar (78%, vide gráfico 1), ou seja, seus integrantes se identificam com a atividade militar e estão na carreira por uma escolha pessoal. O orgulho de vestir a farda é consequência deste comprometimento que reflete positivamente tanto dentro da sua respectiva instituição militar quanto fora pela sociedade que possui um respeito relativo pelas Forças Armadas.

É válido ressaltar que 62% (gráfico 3) dos militares entrevistados também estão na Força por possuir um sentimento de obrigação ou dever de servir a pátria, característica do comprometimento normativo. Tal comportamento está interligado com o patriotismo, visto que 82% (gráfico 7) do universo amostral entrevistado corroboram com este sentimento. Este comportamento patriota é antagônico aos preceitos da geração Y no que tange a lealdade do indivíduo, tendo em vista que de acordo com Loiola (2009) esta geração não permanece por muito tempo num emprego.

Embora os militares apresentem um comprometimento afetivo e também normativo, na vida hodierna, onde a estabilidade financeira e boas condições salariais são valorizadas não se pode deixar de salientar o comprometimento calculativo, o qual obteve um pouco mais da metade (54%, gráfico 2) de concordantes com a relação transacional com sua respectiva força. Portanto este universo caracteriza bem o comportamento ambicioso da geração Y, que visa seu sucesso financeiro, tendo sua Força como artifício para alcançar seus interesses pessoais.

Convém destacar que o reconhecimento é um fator decisivo na motivação do indivíduo da geração Y, mesmo dentro do âmbito militar, pois de acordo com a pesquisa 86% (gráfico 13) espera receber algum tipo de congratulação pelo seu desempenho e trabalho.

Além deste, o salário contribui também como um fator motivacional e decisivo para a permanência do mesmo na Força, pois mais da metade (53%, gráfico 11) julgam as condições salariais oportunas e satisfatórias, o que corrobora a visão de Robbins (2010) quando afirma que uma das características dessa geração é a busca do sucesso financeiro.

Tendo analisado os gráficos apresentados existem outras características peculiares da geração Y que podem ser percebidas pelos jovens inseridos na esfera militar. O uso da tecnologia, por exemplo, é considerado extremamente importante no cotidiano do militar, visto que foi consentido por 80% (gráfico 05) dos mesmos, porém, conforme relatado no gráfico 10, 58% sentem falta de acesso às redes sociais, o que pode demonstrar que não é

somente a tecnologia ligada ao desenvolvimento do trabalho, estando ligada também ao lazer e comunicação pessoais. De acordo com Malafaia (2011) “a tecnologia está cada vez mais presente e das mais diversas formas na vida do homem”, a partir deste comentário e da análise dos gráficos apresentados, pode-se afirmar que este instrumento se torna importante para o âmbito militar e pessoal.

Complementando a visão observada no tópico anterior, o livre acesso a informação, o uso do *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* entre outros, também é uma forte característica da geração Y que gosta de estar conectada e atualizada com as notícias em tempo real, tal conceito pode ser igualmente percebido pelos jovens militares, dentre os quais 58% (gráfico 10) dos entrevistados sentem falta da liberdade de acessar tais redes sociais, embora uma parte significativa se abstenha de bom grado (39.7%) em razão das demandas do ambiente militar.

Outro aspecto analisado pela pesquisa foi a liberdade de expressão, que carrega polêmicas com o universo da geração Y no ambiente militar, pois existem doutrinas e regimes autocráticos, em que a relação comando/subordinado não é acessível, cerceando a liberdade do subordinado de concordar ou discordar das decisões do comandante, porque é obrigado a respeitar a hierarquia militar. Através da pesquisa realizada pode-se perceber que embora a cultura militar seja rígida e disciplinadora, o paradigma de opressão de opiniões pode ser quebrado devido a maioria, (58%, gráfico 14) dos entrevistados, afirmarem poder expor seus pensamentos e vontades. Não se deve ignorar que o gráfico apresenta 22% do total concordando totalmente ou discordando totalmente desta afirmação, pois deve ser levado em consideração a patente e o tempo de serviço do respectivo militar, e grande parte do grupo pesquisado eram praças (sargentos, cabos, soldados e recrutas) e 94,6% possuíam escolaridade de nível médio e de 4 meses a 13 anos de tempo de serviço.

De fato, como descrito por Malafaia (2011), conclui-se a geração Y admira mais a competência real e não a hierarquia. Considerando também que 77% (gráfico 6) dos entrevistados estão inclinados a cumprir regras, pode-se inferir que estes veem em seus superiores a competência necessária para coordenar a realização das tarefas por este motivo sentem-se motivados em cumprir suas ordens e regras.

As atividades rotineiras dos militares geralmente são realizadas em grupos, pois cada militar pertencente um grupo de tarefa possui habilidades diferentes, logo quando cada talento é reunido a consecução da tarefa fica mais exequível. Percebe-se esta ideia claramente quando 64% (gráfico 4) dos militares concorda que ter um comportamento individualista não seria oportuno, porém os 36% restantes ainda preferem realizar suas tarefas sozinhos. Cabe observar nesse aspecto que não foram identificadas as tarefas dos respondentes, não podendo ser feita uma correlação se a atividade desenvolvida poderia ser melhor realizada em grupo ou individualmente

A análise do gráfico quanto ao quesito de não gostar de ser contrariada, nos leva a concluir que 50% (gráfico 12) que discordaram totalmente ou parcialmente estão imbuídos da ideia de não possuírem uma identidade individual e sim uma identidade que visa os interesses do grupo, podendo desta maneira reprimir os desejos do indivíduo. Os outros 50% tiveram uma análise mais realística com as características da geração Y, demonstrando um equilíbrio muito grande.

No que tange ao comportamento dentro e fora do ambiente militar, a pesquisa nos revela que 51% dos entrevistados (gráfico 8) possui a mesma atitude independente do meio de convívio, mas 49% concorda que não é possível ter o mesmo comportamento, pois a cultura militar é constituída por regras, submissão e autoridade o que requer muito rigor e disciplina, diferindo da vida pessoal numa sociedade democrática e onde os direitos estão



cada vez mais sendo conhecidos e praticados por seus membros, independentemente de serem civis ou militares.

8. CONCLUSÃO

Mediante a análise dos resultados pode-se inferir que a jovem geração Y inserida no ambiente militar não abandona suas peculiares características, mas as adequa de acordo com que é permitido e possível, visto que mesmo as organizações militares estão se modificando com as mudanças ocorridas na sociedade. Esta geração aprende com a cultura militar valores como: disciplina, hierarquia, trabalho em equipe, dever, responsabilidade e honra.

Comprometidos afetivamente e normativamente com sua Força, os militares ressaltam o sentimento de dever e honra em servir o país, mas levam em consideração que a estabilidade financeira também é um dos motivos de estar no militarismo. A geração Y demonstra que independente do avanço tecnológico e diferentes princípios o que vale é realmente fazer o que se quer e o que se gosta, por isso a rigidez militar parece não importar seus participantes, pois a maioria dos que compactuam com este regime gostam realmente do que fazem.

Geração com vontade de crescer e conquistar seu lugar, geração promissora que não mudou seus objetivos, mas se dispôs a se adaptar e viver uma vida completamente diferente para alcançá-los, esta é a nova geração Y militar.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Maria Candida Baumer de. Disponível em

<http://peopleandresults.com.br/2013/04/23/desvendando-a-cultura-organizacional/>

BASTOS, Antonio Virgílio; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho.** Rev. adm. contemp. vol.1 no.2 Curitiba May/Aug. 1997.

_____. (1995). **Comprometimento no trabalho: O estado da arte e uma possível agenda de pesquisa.** *Cadernos de Psicologia, 1*, 19-45.

BAUMAN, Zigmunt. **O mal-estar na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** Editora: Campus, 2010.

DeCottis, T. A. & Summers, T. P. (1987). *A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment.* *Human Relations, 40*, 445-470.

GRIMALDI, Wilianson; FERREIRA, Maria Critina; SOUZA, Marcos Aguiar de; ABRANTES, José. **Políticas organizacionais e comprometimento organizacional em uma instituição de ensino superior privada da cidade do Rio de Janeiro.** UFRRJ, SEGET, 2007.

LOIOLA, Rita. **Geração Y.** Revista Galileu, edição 219 - Out de 2009.

MALAFAIA, Gabriela Silva. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM AMBIENTES MULTIGERACIONAIS,** VII Congresso nacional de excelência em gestão, 2011.

MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T. (1998). **Validação do modelo de conceptualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991).** RAC, 2, 67-87.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment.* *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.



MIRANDA, Carolina Sanches, **Velhos mitos para gente jovem**, Revista Melhor, maio 2013.

MORROW, P.C. (1983). *Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment*. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. Editora: Pearson, 11^o edição, pág., 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas SA, página 16, 2009.

SIQUEIRA, M.M.M. (2000). **Análise de três medidas de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo [Resumo]**. *VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Anais*. Belo Horizonte.

STABER, Udo. **Social capital or strong culture?** *Human Resource Development International*, p. 413-420, setembro, 2003.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, A. M; PAZ, M. G. T. **Inventário de valores organizacionais** Universidade de Brasília, 2000.

TANURE, B. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, página 134, 2007.

WIENER, Y. (1982). **Commitment in organizations: A normative view**. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.

www.exercito.gov.br

www.sgex.eb.mil.br/vade_mecum/valores_etica_militares/vade_mecum.html